



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO DE FIN DE GRADO

COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LAS REDES SOCIALES

SOCIAL MEDIA CRISIS COMMUNICATION

AUTOR:

MARCO ALCALDE LÓPEZ

DIRECTOR:

IGNACIO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE RODRÍGUEZ

JUNIO 2019

ÍNDICE

ABSTRACT	4
RESUMEN.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. REDES SOCIALES	6
2.1 CONCEPTO	6
2.2 AGRUPACIÓN DE LAS REDES SOCIALES	7
2.3 PRINCIPALES REDES SOCIALES	8
2.4 REDES SOCIALES EN EMPRESAS	9
2.5 COMMUNITY MANAGER	10
3. COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES	11
3.1 COMUNICACIÓN Y LAS REDES SOCIALES	11
3.2 MODOS DE COMUNICACIÓN	12
3.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES	13
3.4 MOTIVOS DE CRECIMIENTO DE ESTOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	14
4. REPUTACIÓN CORPORATIVA	15
4.1 ¿QUE QUIERE DECIR?	15
4.2 IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN	16
4.3 ¿CÓMO INFLUYE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LOS CONSUMIDORES?	18
4.4 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR FRENTE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	20
4.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR AUTOMOVILISTICO	21
4.6 GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN REDES SOCIALES	23
4.7 INDICADORES DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN	25
5. CRISIS EN REDES SOCIALES	27
5.1 PLAN DE PREVISION DE CRISIS EN REDES SOCIALES	27
5.2 CRISIS DE REPUTACIÓN	29
5.3 EJEMPLOS DE UNA MALA GESTION DE REPUTACION DEL SECTOR AUTOMOVILISTICO EN LAS REDES SOCIALES	30
5.4 COMO NO SE DEBE GESTIONAR UNA CRISIS DE REPUTACIÓN	31
5.5 COMO DEBIERON ACTUAR ESTAS EMPRESAS ANTE LA CRISIS DE REPUTACIÓN	36
6. CONCLUSIONES	37
7. BIBLIOGRAFÍA	38

ÍNDICE TABLAS

Tabla 2.2.1: Agrupación de los distintos tipos de redes sociales	7
Tabla 3.3.1: Ventajas y Desventajas comunicación en redes sociales	13
Tabla 4.1.2: Diferencias entre la Responsabilidad Corporativa e imagen Corporativa	16
Tabla 4.2.1: Ranking empresas con mejor reputación	17
Tabla 4.2.2: Ranking líderes de empresas con mejor reputación	18
Tabla 4.4.1: Componentes de la Actitud	20
Tabla 4.6.1: Herramientas para la Monitorización	24
Tabla 5.1.1: Ventajas del Manual de Prevención	28
Tabla 5.3.1: Casos de Crisis de reputación mal Gestionada	30

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.3.1: Logos de Redes Sociales	8
Ilustración 3.2.1: Esquema análisis DAFO	12
Ilustración 4.1.1: Responsabilidad Social Corporativa	15
Ilustración 4.3.1: Actitud de los consumidores a la RSC	19
Ilustración 4.5.1: Premios Fundación Renault	21
Ilustración 4.5.2: Malestar de los usuarios de redes sociales	22
Ilustración 4.5.3: Campaña Green Peace contra Volkswagen	23
Ilustración 4.6.2: Fases para gestionar la reputación	25
Ilustración 5.4.1: Campaña publicitaria coches diésel de Volkswagen	31
Ilustración 5.4.2: Mitsubishi falsea el consumo	33
Ilustración 5.4.3.: Quejas contra el sector del automóvil	34
Ilustración 5.4.4: Tweet a favor de Mitsubishi	35

ABSTRACT

In recent years social media has had an exponential growth, since nowadays almost everybody has at least a profile open in either Twitter, Facebook, Youtube, or in any of the many more available. You can see this rapid growth at a business level with 85% of companies using social media as a marketing tool.

On this “End of Degree Project” we are going to try and analyse the importance of good communication through social media for any company nowadays, detailing some cases within the car industry.

The first part of the project is more theoretical, where the importance of using social media in business nowadays is explained. How, and in which ways, these companies use social media to get to the end user in the most effective way.

The next part of the project we deal with key points such as the importance of business reputation, how these companies ought to manage this reputation, as well as their social responsibility policies and how this reputation can be measured.

In the most practical part of the project, we try to see how companies can potentially prevent a reputation crisis which could damage their image, and in the event of such crisis, how to deal with it. On the other hand, we have chosen current cases of companies in the automotive sector that have suffered a reputation crisis, and we see how they have reacted to it.

Finally, the project concludes by giving my own opinion on the issue of crisis communication in social networks, and analysing how companies in the automotive sector carry out social responsibility policies. Furthermore, explaining the importance of having a good Prevention Plan to avoid such crisis and giving some advice on how best to come out of it, should it occur.

RESUMEN

En los últimos años las redes sociales han tenido un crecimiento exponencial, ya todo el mundo tiene abierto al menos un perfil en alguna red social ya sea Twitter, Facebook, Youtube o cualquiera de las otras muchas que hay, este rápido crecimiento se ve en el mundo empresarial ya que el 85% de las empresas se publicita por redes.

En este Trabajo de Fin de Grado, vamos a tratar de analizar la importancia que tiene llevar a cabo una buena comunicación por las redes sociales para cualquier empresa hoy en día, analizando algún caso del sector automovilístico.

La primera parte del trabajo que es más teórica, se centra en explicar la importancia que tienen hoy en día las redes sociales en el mundo empresarial. Los medios y las formas en que estas empresas utilizan las redes para llegar de la manera más eficiente a los usuarios de estas.

En la siguiente parte del proyecto, se tratan ya puntos clave del trabajo como es la importancia de la reputación empresarial, como deben gestionar las empresas esta reputación, las políticas de responsabilidad social que lleven a cabo y ver por qué medios pueden medir esta reputación.

En la parte más práctica del trabajo, tratamos de ver como las empresas pueden prevenir una crisis de reputación que pueda dañar a la imagen de esta, y en el caso que se produzca esta crisis tener claro cómo se debe poner fin con ella. Por otro lado, hemos cogido casos actuales de empresas del sector de automovilístico que hayan sufrido una crisis de reputación y como estas empresas han reaccionado ante estas crisis de reputación.

Finalmente, el trabajo concluye dando mi propia opinión sobre el tema de la Comunicación de crisis en redes sociales, analizando como las empresas del sector del automóvil llevan a cabo políticas de responsabilidad social, explicando la importancia de tener un buen Plan de Prevención en caso de crisis y dando algunos consejos para que cualquier empresa pueda salir lo más reforzada posible en el caso de comunicación de crisis.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad se ha modernizado y con ello nuestros métodos de comunicarnos, dando numerosos usos a nuestros aparatos electrónicos. Casi todo el mundo tiene un móvil, Tablet u ordenador con el que poder hacer video llamadas o estar al tanto al momento al tanto de las noticias en la otra punta del mundo.

Las redes sociales han cambiado nuestra idea clásica de ellas y de su funcionamiento. Gracias a ellas conseguimos mantener el trato con nuestras amistades, recuperar el trato o incluso podemos encontrar trabajo a través de ellas. Sin embargo, abren debate sobre los riesgos que tienen estas relaciones, privacidad, descenso de productividad en el trabajo...(Caldevilla Domínguez, 2010).

Por ello, las empresas se esfuerzan en tener el mayor alcance a través de internet y por medio de las redes sociales, siendo estas un arma de doble filo. La cual puede hacer a las empresas llevarlas a conseguir el éxito o destinarlas al fracaso en el caso de no saber gestionarlas.

Para poder ver todo lo que afecta a una empresa, cuando decide optar por acercar su producto o servicio a los consumidores por medio de las redes sociales. Realizaremos un estudio previo de las redes sociales con el objetivo de conocerlas en profundidad para luego ver como se deben de usar en el caso de que las empresas sufran un problema de gestión de crisis comunicativa.

Es por ello que el tema que he elegido para trabajar es, la comunicación de crisis en las redes sociales. Como ha sido el caso de la crisis de reputación que ha tenido una gran compañía como es el grupo Volkswagen.

2. REDES SOCIALES

2.1 CONCEPTO

Según (Caldevilla Domínguez, 2010), "Las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos. Una sociedad fragmentada en minorías aisladas, discriminadas, que ha desvitalizado sus redes vinculares, con ciudadanos carentes de protagonismo en procesos transformadores, se condena a una democracia restringida. La intervención en red es un intento reflexivo y organizador de esas interacciones e intercambios, donde el sujeto se funda a sí mismo diferenciándose de otros."

2.2 AGRUPACIÓN DE LAS REDES SOCIALES

Según (Laianavarro, 2015), podemos clasificar las redes sociales de la siguiente manera:

Redes sociales horizontales o generalistas	<p>Se dirigen a un público genérico, y se centran en los contactos. El objetivo de los usuarios es relacionarse con otros contactos sin un propósito concreto.</p> <p>Facebook, Twitter y Google+.</p>
Redes verticales o por temáticas	<p>Agrupan a los usuarios en base a temas concretos. Por temática:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Viajes :TripAdvisor 2. Aficiones 3. Profesionales: LinkedIn 4. Otras temáticas: Si quieres por ejemplo aprender idiomas, Duolingo <p>Por actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juegos: Wipley y Nosplay 2. Geolocalización: Las más conocidas son Foursquare y Panoramio 3. Microblogging: Twitter, en las que nos deja publicar mensajes de contenido no muy extenso en la red. 4. Marcadores sociales: Delicious y Digg. <p>Por contenido compartido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fotos: Pinterest e Instagram 2. Música: Permiten escuchar música, Spotify 3. Vídeos: Youtube 4. Documentos: Scribd 5. Presentaciones: Slideshare y Slideboom

Tabla 2.2.1: Agrupación de los distintos tipos de redes sociales

Fuente: Elaboración propia tras búsqueda de información. Laianavarro (2015)

2.3 PRINCIPALES REDES SOCIALES

Según un artículo publicado en (Websa100, 2014), el 85% de las empresas utiliza las redes sociales para publicitarse.

Además, más de la mitad de las empresas españolas consideran que el retorno que se obtiene por parte de las redes sociales es superior a la inversión realizada en estas. Para ello las empresas de hoy en día deben conocer muy bien el uso de cada red social a la hora de abrirse cuentas en redes sociales, para intentar aumentar sus ventas.

Las empresas deben cuestionarse una serie de preguntas y podrán saber cuáles son las redes sociales más adecuadas para cada una de ellas.

1. ¿En qué redes sociales están nuestros clientes?
2. ¿El uso que hacen los usuarios de la red social encaja con nuestra empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa en redes sociales?
4. ¿Cuántos recursos dispone la empresa?

Algunas de las principales redes sociales que usan las empresas son:

- Facebook.
- LinkedIn.
- Twitter.
- Instagram.
- Youtube.



Ilustración 2.3.1: Logos de Redes Sociales

Fuente: SoloMarketing (2017)

2.4 REDES SOCIALES EN EMPRESAS

Según un informe emitido por La Asociación Española de la Economía Digital (Adigital) y la Asociación de Agencias Digitales (AD) sobre el uso de las redes sociales, el 85% de las empresas usa redes sociales con fines de negocio (Naranjo, 2014).

En el informe emitido por (ADIGITAL, 2014) los tres objetivos principales que persiguen las empresas con el uso de las redes sociales son:

1. Mejorar la imagen de la empresa.
2. Lograr notoriedad de marca.
3. Promocionar productos o servicios.

Otros datos curiosos que ha sacado en este informe son:

1. Menos del 2% no hacen uso de la comunicación en medios sociales.
2. Cerca del 85% de las empresas gestionan sus redes sociales con recursos internos.
3. El 43,65% declaran tener un perfil de community manager gestionando las redes sociales, normalmente vinculado a los departamentos de marketing o comunicación.

(Gañan, 2017) destaca ciertos errores que las empresas cometen en las redes sociales y que acaban siendo muy perjudiciales para estas.

Errores habituales que cometen las empresas:

1. Demasiado autobombo y venta directa.
2. Pasarse de simpático.
3. Abusar de hashtag populares.
4. No dar importancia a las redes a nivel interno.

2.5 COMMUNITY MANAGER

Según José Antonio Gallego, presidente de la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO) y CM de BBVA, “es quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de seguidores que la marca o empresa atraiga y de ser el nexo entre las necesidades de éstos y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un experto en el uso de las herramientas de Social Media” (Manager, 2010).

Para (Castelló, 2010) “La figura del Community Manager surgió en EE.UU, como el encargado de escuchar a la comunidad online, relacionarse con ella en nombre de la empresa, hacer llegar a su compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades e integrar estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa”.

El Community Manager es la persona encargada de acercar a la empresa al público en Internet. La persona que desempeñe este puesto ha de tener ciertas actitudes y aptitudes necesarias para gestionar la comunidad online de la empresa. Capacidad de escucha, transparencia, reflexión, actitud crítica, liderazgo y vocación son cualidades que debe tener.

Para (Pola, 2016), las tareas del Community Manager son:

- Crea contenido de valor.
- Escucha activa.
- Monitorización de la marca.
- Crear y mantener una comunidad.
- Generar empatía.

Según un informe que realizo (KEATH, 2013) en Socialfresh, vemos como la mayoría de Community managers son mujeres y que en comparación con años anteriores se han ido igualando los porcentajes pasando de un 65% a 61% de mujeres y de 35% a 39% los hombres.

En cuanto a las horas que invierten los Community Managers, vemos en este informe como un 36% invierte menos de 40 horas semanales mientras que un 64% invierte más de 40 horas semanales y un 24% trabajaría más de 50 horas semanales.

3. COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES

3.1 COMUNICACIÓN Y LAS REDES SOCIALES

Comunicarse se ha convertido en una necesidad casi vital hoy en día, las personas llegamos a mantener estas relaciones sociales de igual manera que realizamos cualquier actividad del día como el comer o el dormir.

Esta manera de comunicarnos a través de las redes se trata de un tipo de relaciones frágiles, ya que igual que un día empiezan al otro se acaban ya que no se reconocen los matices de mantener una comunicación cara a cara. Una persona podrá tener muchos contactos en las redes sociales, no obstante, podría no tener nadie con quien quedar en la vida real al no ser amistades de verdad.

Para (Echeburúa, 2018) “La tecnología en sí no es buena ni mala, sino depende del uso que se haga de ella. Las redes sociales, bien utilizadas, constituyen una herramienta formidable de comunicación, siempre que nos acerquen a quienes tenemos lejos (ahí están las posibilidades enormes de Skype o Facetime) y no nos alejen de quienes se encuentran cerca. En algunos sectores se empieza ya a constatar una cierta fatiga de las redes sociales, sobre todo cuando se convierten en un vehículo de noticias falsas que se hacen virales, en un vertedero de odio o insultos o en una intromisión en la intimidad ajena. Curiosamente las personas son más dadas a compartir con desconocidos la indignación que la alegría. Sin duda la inmediatez de la respuesta y el amparo en el anonimato facilitan esta conducta”.

Las principales características de la comunicación en redes sociales, son según (De Rivera, 2017):

1. Rango de las personas con las que nos relacionamos, tanto en cantidad (teniendo muchos amigos en cierta red social) como de calidad (interactuando con personas de ámbitos muy distintos).
2. Gran hiperconectividad, la gran cantidad de horas que nos permite estar conectados con nuestros contactos y la cantidad de mensajes que nos podemos llegar a intercambiar en poco tiempo.
3. La indefinición de la identidad. La identidad la crea cada persona, cada empresa, con las fotos que publican en sus perfiles, los comentarios que realizan.
4. Nos permite crearnos nuestra propia red de contactos.
5. Atención a la información publicada. La competición de la información obliga al redactor a adaptar sus mensajes, si quiere que ‘lleguen’ a los usuarios.

3.2 MODOS DE COMUNICACIÓN

Con la creciente evolución de las redes sociales es muy importante que la empresa tenga claros sus objetivos y metas para alcanzarlos, para que luego surjan los menos problemas posibles en el camino por eso sería importante que las empresas tuvieran un Plan de Social Media desarrollado.

¿Qué es un Plan de Social media?

Según (Cajal, 2015), “es la organización, planificación y adecuación de los diferentes medios sociales que tenemos a nuestro alcance para establecer una vía de comunicación online con nuestros usuarios con el fin último de conseguir los objetivos que nuestra empresa necesita y donde el usuario siempre se sitúa en el centro”.

“Un plan de social media está estructurado en varias partes que son indispensables y complementarias las unas de las otras y en donde deberás de realizar el máximo esfuerzo para desarrollarlas. Antes de comenzar a diseñar el plan, deberás de disponer de la máxima información del negocio al que le vas a plantear toda la estrategia (para poder acertar en tus recomendaciones)” (Cajal, 2017).

Para ello se puede realizar un análisis DAFO que “es una sencilla pero poderosa herramienta que nos permite situarnos en un determinado escenario o mercado. Por si fuera poco, se ha convertido en una herramienta de uso muy habitual (precisamente, tal vez, por su sencillez); todo el mundo la usa” (Ambit, 2017).



Ilustración 3.2.1: Esquema análisis DAFO

Fuente: EsentialBlog

3.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES

Si se usan adecuadamente, las redes sociales pueden llegar a generar muchos beneficios para las empresas, pero un mal uso de estas va a provocar que aparezcan inconvenientes, que podrían afectar a la imagen de las empresas.

Ventajas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad para comunicarnos, se puede conocer gente que comparte nuestros intereses y compartir información. 2. Ayudan a las personas más tímidas a relacionarse. 3. Plataforma perfecta para el ocio, dando la posibilidad a poder desarrollar las aficiones. 4. Permite conocer al momento toda la información que está ocurriendo en cualquier parte del mundo. 5. Nos permiten aprender idiomas de forma online. 6. Consiguen hacer que las tecnologías avancen.
Inconvenientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Te alejan de gente cercana. Fallo común de hablar por redes sociales con personas que deberíamos interactuar en persona. 2. Reducción de productividad. 3. Cobardía. Gente que insulta y falta a otras personas sin dar la cara por las redes. 4. Tendencia al aislamiento real (Aislamiento). 5. Suplantación de identidad. 6. Genera adicción y dependencia. 7. Personas agresivas que llegan a arremeter y acosar a otras.

Tabla 3.3.1: Ventajas y Desventajas comunicación en redes sociales

Fuente: Elaboración propia después de búsqueda de información. Caldevilla Domínguez (2010)

3.4 MOTIVOS DE CRECIMIENTO DE ESTOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

“Hoy en día hay más de 4.000 millones de internautas, es decir, el 53% de la población mundial es internauta. 1 de cada 2 personas en el mundo se conecta a Internet. Dato impresionante, sin duda. Y no menos impresionante es que el 79,5% de los internautas son usuarios activos de redes sociales. 8 de cada 10. Es decir, si eres internauta existen unas altas probabilidades de que seas un usuario activo de redes sociales. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos principales para su uso?

Se realizó un sondeo a un total de 77.814 usuarios de Internet de entre 16 y 64 años. Como avance mencionar que el top 3 está ocupado por el contacto con amigos, estar informado de la actualidad y rellenar tiempo libre. Aquí van las 10 razones principales por las que se usan las redes sociales (Marquina, 2018):”

1. Para estar en contacto con mis amigos (42%).
2. Para mantenerse al día con noticias y eventos actuales (41%).
3. Para rellenar el tiempo libre (39%).
4. Para encontrar contenido divertido o de entretenido (37%).
5. Para hacer networking con otras personas (34%).
6. Porque muchos de mis amigos están en ellas (33%).
7. Para compartir fotos o vídeos con otros (32%).
8. Para compartir mi opinión (30%).
9. Para investigar / encontrar productos para comprar (29%).
10. Para conocer gente nueva (27%).

4. REPUTACIÓN CORPORATIVA

4.1 ¿QUE QUIERE DECIR?

Antes de definir que es la reputación corporativa, hay que tener claro que el concepto de reputación va asociado a la consideración o estima que se tiene sobre una persona o sobre algo.



Ilustración 4.1.1: Responsabilidad Social Corporativa

Fuente: Marketing4food

Para la principal operadora ferroviaria de España (Renfe, 2019), la reputación corporativa “es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés – stakeholders –, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos”.

La conceptualización de la reputación no es fácil, nace un nuevo interrogante sobre la diferencia entre imagen corporativa y reputación corporativa, ya que la gente las entiende cómo lo mismo cuando no lo son.

¿Qué es la Imagen Corporativa?

“La noción de imagen corporativa, por lo tanto está vinculada a la representación o figura de una gran entidad. El concepto suele referirse a la forma en que los consumidores perciben a la compañía, asociando ciertos valores a ella” (Veloz, 2017).

Entonces podemos ver como entre los dos conceptos de imagen y reputación ya aparece la primera diferencia, mientras que la reputación se centra en la percepción que quieren forjar a lo largo de la vida de la marca, la imagen corporativa es al contrario se basa en la percepción inmediata a los consumidores ya sea en los productos, servicios o en la atención.

Otras diferencias entre estos dos conceptos son:

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	IMAGEN CORPORATIVA
Carácter estructural	Carácter coyuntural
Proyecta la identidad corporativa	Proyecta la personalidad corporativa
Genera valor	Genera expectativas
Reconocimiento del comportamiento	Resultado de la excelencia parcial
Permite una evaluación rigurosa	Difícil de objetivar

Tabla 4.1.2: Diferencias entre la Responsabilidad Corporativa e imagen Corporativa.

Fuente: Elaboración propia tras búsqueda de información. Veloz (2017)

4.2 IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN

La reputación corporativa, al estar formada por activos intangibles como son la estima, la admiración de los clientes, las percepciones y la confianza, es muy difícil de calcular la importancia de la empresa pero aun siendo un valor inmaterial, la reputación siempre acaba creando un valor económico a la empresa.

“Una empresa que haya conseguido un buen grado de reputación corporativa contará con algunos beneficios como una cobertura favorable por parte de los medios, legitimidad de parte de la comunidad, lealtad del cliente, colaboración de los partners, compromiso de sus empleados, etc. De lo contrario, una empresa que esté lidiando con una crisis reputacional deberá enfrentarse a riesgos como una cobertura desfavorable, mayores restricciones judiciales en su regulación, menor fidelización, descenso de la productividad, peor ambiente laboral y, en definitiva, menor valor” (Barrera, 2014).

Según los rankings que hace el monitor empresarial de reputación corporativa (Merco, 2018), en los que se muestran los resultados de las empresas respecto a su reputación corporativa, podemos ver el ranking de las empresas mejor valoradas en España del año 2018, estos rankings están hechos por directivos empresariales, expertos y ciudadanos, que se centran en valorar los resultados económicos, la oferta comercial, la ética, la reputación interna, la responsabilidad corporativa, la innovación de las empresas y la dimensión internacional.

En este ranking vemos como el grupo Inditex, desde el año 2012 se sitúa en la primera posición del ranking, y como Mercadona y el Santander ocupan la segunda y tercera plaza del ranking en los últimos años, pero siendo Inditex la única que se ha mantenido en los tres primeros puestos en los últimos diez años.

Otro dato curioso es que en el “top ten” del ranking de las cien empresas con mejor reputación, no aparece ninguna empresa internacional, siendo todas españolas.

TOP 10 EMPRESAS CON MEJOR REPUTACION
1.INDITEX
2.MERCADONA
3.SANTANDER
4.BBVA
5.REPSOL
6.TELEFONICA
7.CAIXABANK
8.GRUPO SOCIAL ONCE
9.MAPFRE
10.IBERDROLA

Tabla 4.2.1: Ranking empresas con mejor reputación

Fuente: (Merco, 2018)

Sin embargo, si hablamos de reputación no solo podemos centrarnos en la reputación de la empresa, sino, también en la reputación de los líderes siendo estos las caras visibles de las empresas.

El líder, al ser la cara visible de la empresa si se encontrase con un problema de reputación ya sea profesional o personal que pusiera en duda su credibilidad podría afectar a la reputación corporativa.

La reputación del líder, según varios estudios a nivel nacional e internacional, es explicada como una de las variables más importantes a la hora de ver la seguridad que nos genera esa empresa para poder invertir en ella. Por ello, el CEO también incide en los resultados económicos-financieros de la empresa y no solo en la reputación de esta.

“El principal atractivo de la reputación del líder empresarial, en su consideración de activo intangible, es que se puede potenciar poniendo en práctica un proceso de gestión reputacional del liderazgo (GRL), que consiga impulsar la reputación del máximo ejecutivo y transferirla a la de la compañía” (Sotillo, 2010).

En el ranking de los líderes con mejor reputación, vemos como como nueve líderes con mejor reputación en España comparten el “top ten” con sus respectivas empresas, siendo Ana Patricia Botín la única mujer en el “top ten”.

TOP 10 LIDERES CON MEJOR REPUTACION
1.PABLO ISLA (INDITEX)
2.JUAN ROIG (MERCADONA)
3.ANA PATRICIA BOTIN (SANTANDER)
4.AMANCIO ORTEGA (INDITEX)
5.FRANCISCO GONZALEZ (BBVA)
6.ISIDRE FAINÉ CASAS (FUNDACION BANCARIA LA CAIXA)
7.JOSE MARIA ALVAREZ-PALLETE (TELEFÓNICA)
8.ANTONIO BRUFAU (REPSOL)
9.JOSE IGNACIO GOIRIGOLZARRI (BANKIA)
10.IGNACIO SÁNCHEZ GALÁN (IBERDROLA)

Tabla 4.2.2: Ranking líderes de empresas con mejor reputación

Fuente: Elaboración propia tras búsqueda de información (Prnoticias, 2018)

4.3 ¿CÓMO INFLUYE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LOS CONSUMIDORES?

Hoy en día, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está en el punto del día en todas las empresas a nivel nacional e internacional, ya que es una de las mejores maneras de mejorar su imagen tanto a nivel de marca como corporativa, por ello se ha convertido en una de las estrategias de marketing a seguir.

Cada vez más empresas intentan mejorar su identidad corporativa integrando la RSC, ejerciendo de agentes sociales, contribuyendo a la mejora de la satisfacción de las necesidades de sus integrantes. Las empresas que desarrollan RSC, suelen publicar anualmente un informe social con lo que han llevado a cabo y se adhieren a iniciativas internas de RSC como (Pacto Mundial de las Naciones Unidas o GRI), además han aparecido un gran número de rankings sociales como es (Fortune 500) e índices bursátiles como son (Índice de Sostenibilidad Dow Jones e FTSE4Good) que sirven para evaluar el desempeño social que tienen las empresas (Pérez y Rodríguez, 2013).

Es por ello que la RSC ha cogido un papel fundamental a llevar bien a cabo para que tu empresa o marca llegue a tener éxito, y no como hace unos años que los empresarios no tenían esta predisposición a llevar a cabo una RSC.

Hoy en día, el consumidor de un producto o servicio se ha vuelto más exigente y le piden a las empresas que sean más responsables con el medio ambiente y los problemas sociales a la hora de llevar a cabo sus productos, es por ello que la apuesta por la innovación en tiene que ser constante en conseguir que los productos cumplan la exigencias de los consumidores y a un precio razonable.

Según un estudio que realizó PriceWaterhouseCoopers (PwC) vemos ciertas actitudes que los consumidores tienen con respecto a la RSC (Franco, 2018).

Algunos de los datos más llamativos de este estudio son:

- El 35% de los consumidores han castigado por lo menos una vez a las empresas que no han sido responsables ya sea porque no llevan a cabo políticas de RSC.
- Dentro de los consumidores que han castigado a las empresas por no ser responsables, algo más de un 70% va con la predisposición de castigar a las empresas que no responsables.
- Aproximadamente un 60% busca productos responsables por empresas que lleven a cabo estas políticas de RSC.
- Un 39% de las personas que buscan productos responsables pagarían más por estos productos.

Es por ello, que vemos que los consumidores de estas nuevas generaciones tienen más conciencia del medio ambiente, y que las empresas que apuesten por llevar a cabo estas políticas de responsabilidad social corporativa van a tener siempre un cierto número de consumidores fieles.

Mapa global de la actitud de los consumidores frente a la RSC

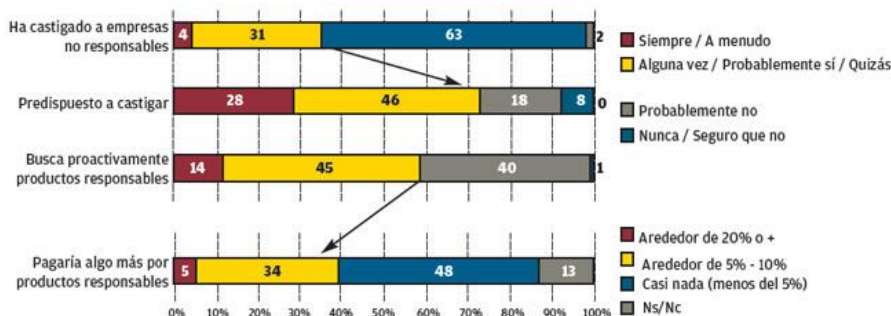


Ilustración 4.3.1: Actitud de los consumidores a la RSC

Fuente: Levante-EMV

4.4 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR FRENTE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En el comportamiento del consumidor la actitud tiene un papel primordial a la hora de comprar el producto o servicio y es por ello que la podemos definir en tres componentes como son el cognitivo, el afectivo y el conductual.

TRES COMPONENTES DE LA ACTITUD	
Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emociones ➤ Sentimientos ➤ Valoraciones
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intención de compra ➤ Respuesta de compra ➤ Respuesta de rechazo
Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Opiniones ➤ Creencias ➤ Experiencias

Tabla 4.4.1: Componentes de la Actitud

Fuente: Elaboración propia tras búsqueda de información. Mercadé-melé (2014)

Cada componente tiene su influencia en el comportamiento del consumidor, el afectivo es el referido a la satisfacción del consumidor con la compra y en esa experiencia y las emociones que pueda llegar a tener con la marca o empresa. El componente cognitivo es el que se refiera a la información y creencias que tenemos de esa marca. Y el componente conductual es la predisposición a la acción de compra y prueba de ese producto o servicio.

Es por ello, que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) va ligada siempre a la actitud del consumidor, ya que una empresa que tenga una buena política en este ámbito va a conseguir influir positivamente a los consumidores, ya sea con una mejor percepción de la marca, valoren de mejor manera a la marca y haciendo que la empresa reciba más apoyo por los consumidores. Por ello decimos que la RSC influye directamente a los consumidores, estando ligada a la actitud del comportamiento de los consumidores ya que influye a los tres componentes que la componen tanto a nivel afectivo, cognitivo como al componente conductual (Mercadé-melé, 2014).

4.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR AUTOMOVILISTICO

Centrándonos en el sector automovilístico, que es tanto a nivel nacional como internacional uno de los sectores más potentes, podemos ver que todas las grandes empresas de automoción, llevan a cabo políticas de RSC, se ha creado la Fundación PSA que está formada por empresas como Peugeot, Citroën, Opel DS Automobiles y otras muchas más, además el grupo Renault tiene su propia Fundación.

Las políticas que lleva a cabo la Renault a través de su fundación (Fundación Renault, 2019):

- Movilidad Sostenible: Siendo la movilidad algo necesario, mejorar la calidad de vida y que se lo pueda permitir más gente.
- Consejos de Seguridad Vial.
- Seguridad Vial.
- Medio Ambiente: Promover la Eco-Conducción.
- Capital Humano: Educación, Empleados y Diversidad Social.

Además de llevar a cabo todas estas políticas, dentro del Capital Humano, la Fundación Renault con apoyo de Fundación Biodiversidad del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente convoca la VI edición de los Premios a la mejor práctica en Movilidad Sostenible y Accesible. Los premios que reparte esta Fundación buscan premiar a otras empresas, pymes, Administraciones Públicas que ayuden a llevar a cabo la movilidad sostenible a la sociedad.



Ilustración 4.5.1: Premios Fundación Renault

Fuente: Fundación Renault (2019)

Al igual, que hay empresas con buena fe con las políticas de RSC por parte de muchas compañías que se preocupan por las personas, el medio ambiente y el cambio climático, hay otras que no han tenido tan buena ética y no han cumplido con las políticas de RSC que prometían llevar a cabo.

Por ejemplo, dos compañías que han perjudicado su reputación por su falta de ética en temas de RSC han sido Mitsubishi y Volkswagen, que tras haber salido a la luz sus casos de falseo de consumos de emisiones y de combustibles, que han conseguido preocupar a un gran número de usuarios tanto a consumidores de estas compañías como los que no, debido al tema medioambiental, al cambio climático y a la contaminación que todos estos vehículos han estado contaminando en exceso todo este tiempo, esto ha cabreado mucho a los usuarios de redes sociales que no han dudado en manifestarse en contra de estas compañías (Oraquo, 2016).



Ilustración 4.5.2: Malestar de los usuarios de redes sociales

Fuente: Oraquo (2016)

Todo este caos que ocasiono el grupo Volkswagen, fue denominado como el 'dieselgate', en el que se emitía más emisiones de nitrógeno en los vehículos de lo permitido, esto ocasiono grandes problemas al medio ambiente y a la salud de la población.

Según un estudio realizado por "el Instituto Meteorológico de Noruega, el Instituto Internacional de Análisis de Sistemas Aplicados (IIASA) de Austria y la Universidad Tecnológica Chalmers de Suecia han calculado a través de una investigación la cantidad de muertos que ha habido desde entonces a consecuencia de este escándalo: 9.830, una cifra que podría haberse evitado y que, de no existir este 'dieselgate', serían hoy de 5.270" (El tiempo hoy, 2017).

Este caso años después, se ven las repercusiones que tuvo el exceso de estas emisiones en el medio ambiente y salud pública, en el que desenmascara la completa mentira de políticas de RSC que llegan a seguir ciertas compañías como estas, que no están nada concienciadas con el resto de la población y que harían lo que sea con el fin de obtener más beneficios para sus compañías.



Ilustración 4.5.3: Campaña Green Peace contra Volkswagen

Fuente: Economiahoy (2015)

4.6 GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN REDES SOCIALES

Hoy en día para cualquier organización la gestión de la reputación es uno de los aspectos estratégicos más relevantes.

En un encuentro organizado por directivos y gerentes en la que (Rubio, 2013) estuvo presente, nos cuenta como Pablo Alzugaray el presidente de Shakleton (Agencia de publicidad creativa) “necesidad de comunicar con hechos pues ya no vale con decir, escribir o comunicar que una marca es de una manera. Ahora tiene que ser de esa manera y comportarse como tal. Los hechos siempre han comunicado más que las palabras y el boca-oído es el medio de mayor credibilidad”.

¿Por qué se debe realizar esta gestión de reputación? Nos permite tomar decisiones para crear o modificar la planificación estratégica en redes sociales. Esta gestión de reputación online podemos dividirla en tres fases: monitorización, creación de un informe y gestión de la reputación.

1. Monitorización

Objetivo: Ver que se dice de nuestra marca o producto por las Redes sociales.

“El significado de monitorizar es similar al de escuchar activamente o lo que es lo mismo, rastrear en Internet en busca de: qué se dice, quién lo dice, dónde, cuándo y cómo lo dice” (Itelligent, 2017).

Para realizar esta monitorización se debe llevar a cabo por las herramientas destinadas para ello, que pueden ser gratuitas o de pago.

Herramientas Gratuitas	Herramientas de Pago
Twitter Analytics	Radian6
Youtube Analytics	Pirendo
Buzzmonitor	Crismohehexagon
Social Mention	Brandwatch
Estadísticas de Facebook	Netopinion

Tabla 4.6.1: Herramientas para la Monitorización

Fuente: Elaboración propia con búsqueda de información.

Algunas diferencias entre optar por hacer la monitorización con herramientas gratuitas o de pago son: Con las gratuitas de necesidad de usar varias herramientas para realizar la monitorización completa mientras que las de pago lo tienen todo en una, en las de pago todas tienen análisis de seguimiento mientras que en las gratuitas casi ninguna y que las gratuitas son herramientas fijas mientras que las de pago son adaptables (Itelligent, 2017).

2. Elaboración de un informe de reputación

El objetivo: Analizar las principales ideas y sentimientos que tienen los usuarios de Internet sobre nuestra marca o producto.

Se debe realizar un informe de reputación online en el que se recopilen los datos obtenidos en la monitorización y el de los datos obtenidos en las diferentes redes sociales (Twitter, Facebook, Youtube...).

3. Gestionar la reputación online

Objetivo: Poner en marcha la estrategia.

Decisiones a tomar:

- “Para contrarrestar comentarios negativos, bien dar respuesta o bien llevar a cabo acciones estratégicas como creación de campañas para mejorar la imagen.
- De toda la información relevante recopilada en el informe (fase dos) o a través del uso diario de la herramienta de monitorización (fase uno), tomar decisiones tácticas y estratégicas de mejora a implementar tanto en el Plan de Medios Sociales como a nivel offline (por ejemplo, mejorar nuestros productos, servicios)” (Itelligent, 2017).



Ilustración 4.6.2: Fases para gestionar la reputación

Fuente: Itelligent (2017)

4.7 INDICADORES DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

Debido a la importancia que cada vez más las empresas le dan a los activos intangibles para generar valor y aumentar la reputación de la compañía, hoy en día se usa una serie de herramientas que facilitan el trabajo de medición de reputación.

Para (Alberto Orozco Toro y Ferré Pavia, 2012), los índices más importantes de medición sobre reputación en España disponible son tres:

- El realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa : Merco
- El Índice de Reputación de marcas: Irma
- El foro de reputación económica: RepTrack

Cada organización realiza el informe de manera diferente y evaluando de manera diferente los criterios a evaluar.

Merco:

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) es un medidor de reputación multistakeholder, que fue lanzado en el año 2000 y está compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información, siendo hoy por hoy en unos de los monitores más relevantes. Es el único monitor de reputación que se somete a una revisión independiente por una Auditora. En la actualidad Merco elabora 6 rankings (Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Consumo y MRS-Merco Sanidad) (Fernández, 2015).

- Calidad del producto o servicios(valor del producto/marca, servicio al cliente)
- Cultura corporativa y Calidad Laboral(calidad de la vida laboral, evaluación y recompensa)
- Presencia Internacional(expansión internacional ,alianzas estratégicas)
- Ética y Responsabilidad Social Corporativa(ética empresarial, compromiso con la comunidad, responsabilidad social y ambiental)
- Innovación(inversiones en investigación y desarrollo, renovación de portafolios de productos y servicios)
- Resultados económicos o financieros(rentabilidad, beneficio contable)

Irma:

Esta herramienta además de evaluar la reputación, se caracteriza por realizar encuestas a los consumidores finales y comparar las marcas con la de sus competidores.

- Valores funcionales(calidad percibida, garantía)
- Valores sociales(perfil ético, responsabilidad social)
- Valores emocionales(relevancia , identificación)

RepTrack:

Al igual que las otras herramientas sirve para medir la reputación, ayuda a las empresas a fijar objetivos, realizar evaluaciones y a diagnosticar riesgos y oportunidades. Esta herramienta está liderada por el Reputation Institute, que es una de las organizaciones más relevantes en el tema de la reputación corporativa.

Variables que se utilizan:

- Atractivo emocional (admiración, confianza y respeto).
- Entorno de trabajo (atraer y retener talento , buen ambiente de trabajo).
- Responsabilidad Social Corporativa (compromiso de la comunidad, cuidado del medio ambiente).
- Visión y liderazgo (Oportunidades de negocio, visión clara de futuro).
- Resultados Financieros (beneficio, rentabilidad, crecimiento...).

5. CRISIS EN REDES SOCIALES

5.1 PLAN DE PREVISION DE CRISIS EN REDES SOCIALES

En el tema que estamos tratando, como es la crisis en redes sociales es tan importante saber solucionar el problema de reputación como no causar este problema y esto se consigue siendo previsores y elaborar un plan a ejecutar en caso de que la crisis se produzca buscando que cause el menor daño posible a la empresa a esto las empresas lo llaman Manual de Gestión de Crisis Online.

(Salgado, 2016) cuenta que 9 de cada 10 empresas sufrirán una crisis que podrían amenazar su existencia por ello los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para elaborar el Manual son:

- Diseña el mapa de riesgos de la compañía:

A la hora de realizar el Manual se debe tener en cuenta la naturaleza de la empresa y mucha imaginación para ponerse en el caso de las situaciones más críticas que pudiesen afectar a la empresa.

- Identifica cuales son las fuentes de detención de crisis:

Se debe detectar a tiempo la crisis y actuar ágilmente para que la crisis no se convierta en algo grave.

- Elaboración de los mensajes:

Preparar las líneas argumentales para el día que se produzca la crisis. Ya que el problema aún no ha ocurrido no se puede tener los mensajes listos pero si el cuerpo del mensaje, ya que si se está preparado se podrá responder con más rapidez al problema.

- Comisión de Crisis:

El comité debe representar la dirección general de la compañía, el director de comunicación, el responsable del área afectada y los asesores legales. También deben quedar claras las funciones que deben realizar cada uno de ellos.

- Definir protocolo de actuación:

En el caso que la crisis se produzca, tener preparados los borradores de los comunicados y las notas de prensa para terminar de pulirlos.

- Estrategia específica para redes sociales:

La mayoría de las crisis son online. Pero aun cuando no lo sea el Manual debe contemplar el ámbito digital, es decir, estando pendiente de lo que se dice en todo momento en las redes, blogs y diferentes foros.

- Tener en cuenta a todos los públicos:

Conocer a todos los públicos afectados por la crisis, teniendo datos de contacto de todos ellos, para que en el caso de algo urgente poder contactar con ellos.

- Ensaya las posibles crisis:

Preparar simulacros posibles que ayuden a los miembros responsables a estar lo más preparados posibles en el caso que se diese el caso.

Para (Mendinueta, 2014), diferenciar entre una posible alarma y una crisis es el grado de visibilidad y como va a afectar a los diferentes grupos externos que rodean a la empresa como la Administración, medios de comunicación, Internet empleados, etc.

Podemos diferenciar tres tipos de niveles de alerta:

1. Nivel Grado 1: Cuando tiene baja gravedad y nula repercusión pública.
2. Nivel Grado 2: Cuando es grave el incidente y tiene repercusión.
3. Nivel Grado 3: El incidentes muy grave y tiene muchísima repercusión pública.

Las empresas que tienen un Manual de prevención en caso de crisis van a tener una serie de ventajas que se pueden agrupar en Estratégicas y Comunicativas.

Ventajas Estratégicas	Ventajas Comunicativas
Facilita la gestión de incertidumbre.	Mejoría de los canales de comunicación internos y externos.
Establece un sistema de alertas.	Mejora la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de dirección.
Control de la información.	Mejora la coordinación de los procesos a llevar a cabo.
Sistematizar cómo reaccionar ante situaciones desfavorables.	Se traslada unos conocimientos básicos sobre comunicación en caso de crisis a las personas del equipo directivo encargadas en su resolución.

Tabla 5.1.1: Ventajas del Manual de Prevención.

Fuente: Elaboración propia tras búsqueda de información. Mendinueta (2014)

Una vez que se produce la crisis de reputación online, es muy importante tener un Manual de Prevención bien elaborado, para poder ejecutarlo de la mejor manera posible, ya que esta preparación previa va a hacer que podamos resolver este problema de la manera más eficaz y rápida posible.

5.2 CRISIS DE REPUTACIÓN

La crisis de reputación se produce por una mala decisión, por un comentario desafortunado por las redes sociales o por otros muchos motivos, este incidente como hemos dicho se puede quedar en nada si ven que no tiene repercusión pública pero se convierte en crisis si adquiere esta repercusión pública negativa sobre la marca.

Una vez que se produce la crisis es muy importante saber cómo reaccionar y para (Madurga, 2019), los pasos a seguir por las empresas para solucionar una crisis son:

1. Análisis y monitorización: Analizar el origen y motivos por los cuales surge la crisis y utilizar herramientas de monitorización de redes e internet a través de las cuales no solo conoceremos todas las menciones negativas o desfavorables de la marca sino que podremos seguir el proceso evaluando a su vez si estamos paliando la crisis o si esta se va acrecentando.
2. Reducción: Respuesta lo más rápida posible aclarando o negando la situación.
3. Evaluación: Establecer rangos en función del carácter, potencial y gravedad actual de la misma.
4. Actuación: Indicaciones para neutralizar los casos más comunes y en especial para parar completamente las crisis de mayor gravedad.
5. Aprendizaje: Ver en qué hemos fallado. Analizar los procesos o errores y gestionarlo para que no vuelva a pasar.
6. Seguimiento: Estudiar factores nocivos y cómo evoluciona la situación para comprobar que todo vuelve a la normalidad.
7. Replanteamiento: Entender y corregir. El aprendizaje realizado hay que aplicarlo para no volver a cometer el mismo error. Es necesario mejorar e implementar los cambios necesarios tanto en el modo de actuación como en nuestro manual de gestión de crisis online.

5.3 EJEMPLOS DE UNA MALA GESTION DE REPUTACION DEL SECTOR AUTOMOVILISTICO EN LAS REDES SOCIALES

El crecimiento de usuarios en redes sociales y la importancia de estas hoy en día han provocado que puedan surgir problemas entre la marca y estos. Siempre que la empresa realice una correcta intervención, estos problemas quedarían resueltos y el asunto solo quedara en unos cuantos comentarios negativos.

Sin embargo, también pueden aparecer situaciones de crisis de reputación por gestionar mal las redes que llegan a afectar muy desfavorablemente a la imagen de la empresa. Por ello las empresas deben tener un buen plan de prevención y gestión de crisis en social media.

Se pueden producir dos tipos de crisis de reputación, las endógenas, aquellas crisis que se producen en las redes sociales, y las exógenas, en las que el community manager no es responsable porque se produce fuera de las redes sociales (Puigmartí, 2018).

Si nos centramos en analizar como gestionan la reputación las compañías automovilísticas, podemos ver como en los últimos años se han producido casos muy sonados, más que por el hecho de por haber sabido gestionar su reputación en redes por no haber sabido gestionarla, ya que a veces es difícil de entender como ciertas compañías del sector automovilístico tan potentes a niveles internacionales descuidan su comunicación por redes sociales lo que provoca que la reputación de estas compañías llegase a empeorar dañando gravemente a estas y en el caso de haber sabido gestionar su comunicación por redes sociales hubieran podido detener este daño a la imagen e incluso revertir la situación y salir reforzadas de la crisis de reputación.

CRISIS DE REPUTACIÓN MAL GESTIONADA
GRUPO VOLKSWAGEN
MITSUBISHI
TOYOTA

Tabla 5.3.1: Casos de Crisis de reputación mal gestionada

Fuente: Elaboración propia tras búsqueda de información

5.4 COMO NO SE DEBE GESTIONAR UNA CRISIS DE REPUTACIÓN

Para ver cómo no deben gestionarse una crisis de reputación, debemos ver como reaccionaron una de las compañías de automoción más potentes tanto a nivel nacional como internacional.

Hablamos de Mitsubishi y Volkswagen, estas compañías tuvieron un detonante de crisis de reputación muy similar, ya que ambas han falseado datos de su consumo.

¿Cuáles fueron los detonantes que desencadenaron la crisis de reputación?

- En el caso de la compañía alemana, Volkswagen, manipulo en más de once millones de vehículos el consumo de sus emisiones.
- En el caso de Mitsubishi, habían manipulado los test de consumo de los combustibles en más de 625.000 vehículos reduciendo el consumo de estos vehículos.

¿Cómo gestionaron estas compañías la crisis de reputación?

La crisis de reputación del grupo Volkswagen, se desencadenó debido a que por medio de un programa informático el grupo Volkswagen trucaba las emisiones contaminantes de sus vehículos para no sobrepasar los límites permitidos, este programa informático fue instalado en algunos vehículos de motor diésel que fueron vendidos entre los años 2008 y 2015.

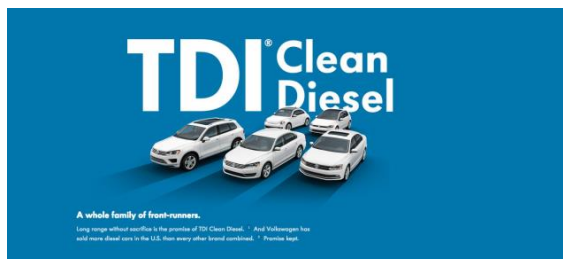


Ilustración 5.4.1: Campaña publicitaria coches diésel de Volkswagen

Fuente: Ritter (2015)

El programa informático en cuestión, era capaz de saber cuándo se estaba sometiendo a los test oficiales de emisiones, funcionando solamente cuando estuvieran haciendo los controles a estos vehículos.

La agencia que se encarga de la protección de medio ambiente en EEUU, ha calculado que estos vehículos contaminan unas cuarenta veces más de lo que debían contaminar algo que se considera una amenaza para la salud (Pozzi, 2015).

Este caos en el que se metió el grupo Volkswagen, les ocasiono a la compañía unas perdidas brutales en cuanto a números, ya que el grupo alemán en el año pasado tuvieron unos beneficios de 10.847 millones frente a las pérdidas de 1.582 millones de euros del año 2015 pero esta no es la única pérdida económica que tuvo el grupo ya que el valor de la compañía en Bolsa bajo un 25%, pasando el valor de la acción de 169,6 a 126 euros por acción. Lo que consiguió que el grupo Volkswagen valiese 65.000 millones de euros menos de lo que costaba antes de que se destapase el escándalo (Herreros, 2016).

Aparte de ser un golpe duro a nivel económico por el fraude que realizaron, esto ocasiono una crisis a nivel de reputación y de imagen ya que este engaño sitúa a la compañía como una mentirosa y con falta de ética, ya que esto afecta directamente a la salud de las personas y al medio ambiente y hoy en día con la importancia que ha cogido la RSC la población está más involucrada con todos estos problemas que afecta a la sociedad.

La reacción que ha tenido el Grupo Volkswagen, es de manual de crisis. ¿Cómo reaccionaron ante la crisis de reputación? (Mendinueta, 2015).

- Admitir el fraude que realizo el grupo.
- Los máximos responsables salieron a dar la cara, aunque salieron tarde ya que esperaron varios días en hacerlo.
- Pedir perdón, como hemos dicho tarde y asumir las responsabilidades económicas que les toque afrontar.
- Cambios en la alta dirección de la empresa y nombrar un nuevo presidente: Matthias Muller.
- Tomar medidas suspendiendo de empleo y sueldos a diez ingenieros y a tres directores de investigación y desarrollo del grupo.
- Colaborar con las Instituciones y Fiscalidad de los distintos países en los que se estudió al grupo.
- Llevar a cabo auditorías internas.

Como hemos dicho la compañía alemana, sale muy afectada a nivel de reputación ya que es muy difícil de gestionar un problema de estos niveles, pero siendo una compañía tan potente podíamos pedir que se hubieran manifestado mejor por redes ya que hubiese ayudado a solventar el problema y que hubieran podido apagar el incendio que ocasiono el problema y no solo esto, la mala gestión que tuvieron ante esta crisis en la que se les vio superado al grupo Volkswagen, provoco que se avivara el problema por las redes.

Alguno de los errores que hicieron mal por no tener bien elaborado seguramente un buen Plan de Prevención de crisis y unas buenas pautas a la hora de proceder en el caso de tener una crisis son (Prnoticias,2015):

- Una vez que salió el escándalo en todos los medios, el CEO de la compañía en EEUU, Michael Horn, echo la culpa del caos producido por la manipulación de los vehículos a los ingenieros de la compañía.
- Mal uso de las redes sociales, ya que la compañía no se manifestó respecto a lo ocurrido y tardo una semana en manifestarse, lo que hizo que los usuarios de las redes se cabreasen más al ver que la compañía no emitía ninguna respuesta respecto al caos ocasionado.
- La falta de transparencia de la compañía, a la hora de la comunicación de crisis, esto ha conseguido no parar la crisis y ver cómo van bajando las ventas y el valor de la compañía.
- Falta de un portavoz y la lentitud de reacción, son dos de los puntos clave en un plan de prevención de crisis, y en este caso no tener un portavoz claro que manifestase el mensaje de la compañía y la lentitud que dio pie a nuevas informaciones y bulos consiguió que la imagen de la compañía empeorase.

Estos cuatro errores en el manejo de la gestión de comunicación que ha cometido el grupo, han conseguido que no consiguiesen arreglar la imagen dañada de la compañía.



Ilustración 5.4.2: Mitsubishi falsea el consumo

Fuente: Oraquo (2016)

En el caso de Mitsubishi, como hemos dicho la crisis se desencadenó por el falseo de los test de consumo del combustible en una gran cantidad de sus vehículos.

Este hecho, propició que la compañía japonesa en tres días perdiese casi un 50% del valor de la compañía, el miércoles perdieron un (15%), jueves un (20%) y el viernes un (13%). La cual es bolsa se refleja en pérdidas de unos 3.000 millones de euros.

El propio presidente de la compañía, Tetsuro Aikawa, reconoció que los daños serán importantes tanto a nivel económico, ya que tendrá que indemnizar a los damnificados, a Nissan para la que produce dos tercios de los vehículos afectados y por las sanciones que reciban por parte de Gobierno Japonés, además de estas pérdidas la empresa sufrirá también un daño muy importante a su imagen ya que es reincidente ya que en el año 2000 intentaron ocultar fallos de sus vehículos.



Ilustración 5.4.3.: Quejas contra el sector del automóvil

Fuente: Oraquo (2016)

La compañía japonesa, tomo algunas medidas de manual de crisis, como ya las tomo Volkswagen cuando se produjo su crisis:

- Reconocer el falseo de los combustibles en sus vehículos.
- Máximo responsable de la compañía, Tetsuro Aikawa salió a dar la cara.
- Pedir perdón por los daños ocasionados y asumir responsabilidades.
- Cambios en la alta dirección de la compañía, destituyendo al actual presidente Tetsuro Aikawa y nombrando un nuevo presidente de manera temporal, Osamu Masuko.
- Colaboración con las Instituciones Japonesas.

Además, del enfado de los usuario por redes sociales con el caso Mitsubishi, al que califican de un engaño a los consumidores, una estafa a todo esta crisis se le suma también un descontento general con todo el sector dando por hecho que todas las compañías estafan y engañan a todos los consumidores con el fin de obtener mayores beneficios.

Dentro de todas las críticas, que recibe la compañía japonesa, algo que al menos la honra comparándola con el caso Volkswagen, es que la compañía japonesa al menos reconociesen el engaño y pidiesen perdón cosa que los alemanes no hicieron desde un principio y tardaron más en admitir su engaño.

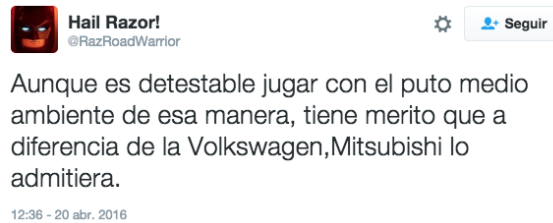


Ilustración 5.4.4: Tweet a favor de Mitsubishi

Fuente: Oraquo (2016)

5.5 COMO DEBIERON ACTUAR ESTAS EMPRESAS ANTE LA CRISIS DE REPUTACIÓN

El grupo Volkswagen, actuó con los procedimientos que la compañía tenía estipulados en su Plan de Prevención de crisis, pero realizaron unos ciertos errores de comunicación que perjudicó a la imagen de la compañía.

¿Cómo debió haber actuado el grupo Volkswagen?

Si por ejemplo, el CEO de la compañía, en vez de culpar a los ingenieros, hubiera reconocido su propia culpa desde el principio y hubiese puesto solución en vez de poner excusas hubiera ayudado a la mejora de la imagen de la empresa.

Otra forma de haber mejorado su reputación hubiera sido haber respondido con un comunicado por redes sociales explicando lo sucedido y dando explicaciones a los usuarios y no manteniendo el silencio durante una semana.

Por último, haber nombrado a una portavoz que fuese el encargado de dar la cara por la empresa y dar el mismo mensaje desde el grupo Volkswagen, y respondiendo o desmintiendo a las informaciones y bulos que se fueron dando en vez de no manifestarse.

Esto es lo que debería haber hecho la compañía con la gestión de comunicación de crisis, si hubiera tenido un Plan de Prevención claro y bien ejecutado, que hubiera podido rebajar el malestar de los consumidores y usuarios de las redes sociales

En el caso de crisis de reputación de Mitsubishi, la compañía japonesa aprendió de lo sucedido con el caso de crisis de reputación de la compañía alemana y no cometieron tantos errores como estos, ya que reconocieron desde un principio su engaño no echando la culpa a terceros, mostraron más transparencia a la hora de la comunicación del mensaje, y fue el propio presidente de la compañía el que ejerció de portavoz de la compañía y el que salió a dar explicaciones por los distintos medios.

Aunque la compañía cometió menos errores que Volkswagen, fue un palo durísimo para la imagen y la reputación de esta, ya que con este caso no solo se ponía en duda a Mitsubishi, sino a todo el sector automovilístico ya que este caso con el precedente anterior Volkswagen deja en entredicho no solo la imagen de estas dos compañías sino también la imagen y la reputación de todo el sector automovilístico.

6. CONCLUSIONES

Para finalizar con el trabajo, presentaré las conclusiones a las que he llegado.

Después de haber realizado el mismo, mi punto de vista respecto a la Comunicación de Crisis adquiere más importancia una vez estudiados los pasos a seguir y casos reales del sector del automóvil. Hemos visto como compañías importantes de este sector por no haber realizado una buena comunicación han visto como su reputación ha quedado muy en entredicho.

El tema de la Comunicación es importante y delicado para las empresas y en ocasiones no se le da la importancia que en verdad tiene, ya que aun disponiendo en su plantilla de buenos expertos en redes sociales y comunicación un buen Plan de Prevención de crisis no te asegura que no se pudiera llegar a producir, ya que cada crisis es distinta, aunque pueda ser el mismo motivo el que las provoque.

Como dijo (Salgado, 2016) 9 de cada 10 empresas sufrirán una crisis que las haga peligrar su existencia, por lo tanto, todas las compañías deberían de estar preparadas por si se produjese la crisis.

Por ello, un consejo que daría a cualquier compañía para mejorar en la Prevención de crisis, sería que cuando elaboren el Plan de Prevención, a la hora de ejecutar los distintos simulacros de crisis fueran valorados por expertos externos a la propia compañía, valorando por separado algunos aspectos como:

- La anticipación a la crisis que plantee la compañía
- La rapidez con la que se actué frente a la crisis de reputación.
- La manera en la que se gestionen los comentarios, opiniones y la respuesta emitida.
- Búsqueda de soluciones para que no se produzcan crisis en nuevas ocasiones

Esta manera de valorar a los encargados de la comunicación de la compañía, intentando corregir cualquier error a la hora de gestionar los distintos simulacros de crisis, ayudaría a aumentar la probabilidad de estas se resolviesen en caso de producirse de manera positiva.

Por ello, toda empresa de cierto tamaño que esté presente en las distintas redes sociales, debe cuidar mucho su Comunicación teniendo claro el mensaje que quieren transmitir y cómo hacerlo y en el supuesto de que se produjese la crisis estar preparados para detenerla antes de que dañe a la reputación de la compañía.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ADIGITAL, (2014). Informe sobre usos de redes sociales en empresas 2014, Madrid: s.n.
- Alberto Orozco Toro, J. and Ferré Pavia, C. (2012) 'III CONGRESO ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN Tarragona 2012 (Comunicación estratégica y organizacional)', 2012, pp. 1–19. Disponible en: http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions_cd/ok/95.pdf
- Ambit, M (2017) En: EsencialBlog [Consulta:4/02/2019] Disponible en: <https://www.esencialblog.es/es/los-errores-mas-habituales-al-hacer-un-dafo/>
- Barrera, A (2014) en: Baquia [Consulta:15/02/2019] Disponible en: <https://www.baquia.com/emprendedores/2014-03-06-la-importancia-de-la-reputacion-corporativa-1>
- Cajal,M (2015) “Plan de social media paso a paso” Disponible en :www.mabelcajal.com
- Cajal,M (2017) En: El Blog de José Facchin [Consulta: 8/02/2019] Disponible en : <https://josefacchin.com/plan-de-social-media-marketing/>
- Caldevilla Domínguez, D. (2010) 'Las Redes Sociales . sociedad digital actual', *Las Redes Sociales . sociedad digital actual*. doi: -.
- Castelló, A. (2010) 'Una nueva figura profesional: el Community Manager. A new professional profile: the Community Manager', *Revista Pangea*, 1, pp. 71–97. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3405401.pdf>.
- De Rivera, J. 2017 En: DaContenidos [Consulta:2/02/2019] Disponible en : <https://www.dacontenidos.com/comunicacion-en-redes-sociales-caracteristicas/>
- Echeburúa, E. (2018) En : El País [Consulta:29/01/2019] Disponible en : https://elpais.com/tecnologia/2018/03/19/actualidad/1521469603_477136.html
- Economiahoy, (2015) en :Economiahoy.mx [Consulta:7/5/2019] Disponible en:<https://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/7250491/12/15/Volkswagen-deja-de-estar-entre-las-100-mejores-empresas-del-mundo.html>
- El Tiempo hoy, (2017) en: eltiempohoy.es [Consulta : 6/6/2019] Disponible en: https://www.eltiempohoy.es/latierra/dieselgate-muertes-europa-espana-nitrogeno-diesel-volkswagen_0_2438100437.html

- Fernández, G (2015) En: Prnoticias [Consulta:02/03/2019] Disponible en : <https://prnoticias.com/comunicacion/20144190-reputacion-como-medir#inline-auto1611>
- Franco, T. (2018) en: Levante-EMV [Consulta:30/4/2019] Disponible en : <https://www.levante-emv.com/responsabilidad-social-corporativa/2018/03/06/nuevo-consumidor-critico-responsable-solidario/1687956.html>
- Fundacion Renault. (2019) En: FundacionRenault [Consulta:1/5/2019] Disponible en: <https://fundacionmovilidadsostenible.renault.es/>
- Galeano, S . (2018) En: Marketing4ecommerce [Consulta:9/02/2019] Disponible en : <https://marketing4ecommerce.net/estudio-de-redes-sociales-espana-2018/>
- Gañan, V (2017) En: Servilia [Consulta:6/3/2019] Disponible en: <https://blog.servilia.com/errores-en-el-uso-de-redes-sociales-en-las-empresas>
- Herreros, P (2016) en: [Consulta:6/5/2019] Disponible en: Comunicación se llama el juego <http://comunicacionsellamaeljuego.com/que-la-reputacion-no-importa-volkswagen-lleva-perdidos-cerca-de-42-000-millones/>
- Itelligent (2017) En : Itelligent [Consulta:1/3/2019] Disponible en : <https://www.itelligent.es/es/gestion-reputacion-online/>
- Keath, J. (2013) En:Socialfresh [Consulta:5/3/2019] Disponible en: <https://www.socialfresh.com/community-manager-report-2013/>
- Madurga, J. (2019) En: NeoAttack [Consulta:25/3/2019] Disponible en : <https://neoattack.com/manual-de-gestion-crisis-de-reputacion-online/>
- Marketing4food. (2006) en: Marketing4food [Consulta:30/4/2019] Disponible en : <https://www.marketing4food.com/la-importancia-de-la-rsc-para-los-consumidores/>
- Marquina, J. (2018) en: JuliánMarquina [Consulta: 7/02/2019] Disponible en : <https://www.julianmarquina.es/las-10-razones-principales-por-las-que-se-usan-las-redes-sociales/>
- Mendinueta, N. (2014) en:ElBlogNataliaSara [Consulta:1/4/2019] Disponible en:<https://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>
- Mendinueta, N. (2015) en:ElBlogNataliaSara [Consulta:7/5/2019] Disponible en:<https://nataliasara.com/2015/10/13/volkswagen-y-la-peor-crisis-de-reputacion-por-enganar/>
- Mercadé-melé, P. (2014) 'Influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la actitud del consumidor : análisis comparado de Mercadona , Carrefour y Eroski Influence of the corporate social responsibility practices in the consumer attitude : a comparative analysis between Mercadona , Carrefour and Eroski', 4, pp. 73–88.

- Merco (2018) en: Merco [Consulta:18/02/2019] Disponible en : <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2018>
- Naranjo, F. (2014) En: ComunicaWeb [Consulta:2/02/2019] Disponible en: http://www.comunica-web.com/verarticulo-redes-sociales-empresas_678.php
- Navarro, L. 2015 En : DeustoFormación [Consulta:27/01/2019] Disponible en : <https://www.deustoformacion.com/blog/redes-sociales/tipos-redes-sociales>
- Oraquo, (2016) en: Oraquo [Consulta:4/4/2019] Disponible en: <http://www.oraquo.com/blog/la-crisis-de-mitsubishi/>
- PEREZ RUIZ, A; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I 2013. Responsabilidad social y marketing en el sector bancario. PIRAMIDE
- Prnoticias, (2015) en:Prnoticias [Consulta:3/3/2019] Disponible en :<https://prnoticias.com/comunicacion/20145326-errores-comunicacion-volkswagen#inline-auto1611>
- Prnoticias, (2018) en: Prnoticas [Consulta:24/02/2019] Disponible en: <https://prnoticias.com/comunicacion/reputacion-y-rsc/20168411-ranking-merco-2018-empresas-lideres-mejor-reputacion-espana>
- Pola, F. 2016 En: SEMrush [Consulta: 23/01/2019] Disponible en: <https://es.semrush.com/blog/tareas-community-manager-principales/>
- Pozzi, S (2015) en: El País [Consutado:6/5/2019] Disponible en:https://elpais.com/economia/2015/09/18/actualidad/1442597112_006058.html
- Puigmartí, M. (2018) En: Sirvelia [Consultado:29/3/2019] Disponible en: <https://aprendiendomkt.com/4-casos-de-reputacion-online-y-gestion-de-crisis/>
- Renfe (2019) En: Renfe [Consulta:14/02/2019] Disponible en: <http://www.renfe.com/empresa/RSE/index.htm>
- Ritter, M (2015) en: El Blog de Michael Ritter [Consulta:7/5/2019] Disponible en:<https://reputationcrisis.wordpress.com/2015/10/02/la-leccion-que-nos-deja-el-diesel-gate-de-vw/>
- RTVE.es/AGENCIAS (2016) en : RTVE [Consultado:3/3/2019] Disponible en: <http://www.rtve.es/noticias/20160422/mitsubishi-pierde-casi-50-su-valor-tres-dias-manipular-consumo-combustible/1342240.shtml>
- Rubio, M (2013) En: Bloggy Mary [Consulta:28/02/2019] Disponible en : <https://mariarubiom.wordpress.com/2013/05/10/como-gestionar-la-reputacion-corporativa/>
- Salgado, J. (2016) En: Jscomunicaciondecrisis [Consulta:16/3/2019] Disponible en : <http://jscomunicaciondecrisis.com/como-hacer-un-manual-de-crisis-3/>
- SoloMarketing, 2017 [Consulta:15/02/2019] Disponible en : <https://solomarketing.es/aumenta-tu-creatividad-para-la-web/>

- Sotillo, S. (2010) 'La reputación del CEO: un activo intangible clave para las empresas', Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial. Confederación Española de Directivos y Ejecutivos. Available at: <http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/08cuaderno0000003800.pdf>.
- Veloz, A (2017) En: Aedemo [Consulta:14/02/2019] Disponible en: <http://www.aedemo.es/blog/reputacion-corporativa/>
- Websa100, 2017. [Consulta:10/02/2019] Disponible en: <https://www.websa100.com/blog/las-redes-sociales-una-plataforma-de-negocio-para-las-empresas/>